下载APP

09 | 管理者最重要的三个任务（三）：激发团队活力

2020-11-13 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘 进入课程 >

讲述：乔新亮
时长 27:17 大小 25.00M

你好，我是乔新亮。

前面两讲，我们聊了聊管理者最重要的任务（一）和（二）：组织调整到位、加强组织协同效率。

有同学看完后，留言提问：这些都做了，但某个部门事情较杂，人员主动性较差，每天部就班地工作，没什么激情，怎么办？

别急，这一讲，我们就来聊聊如何激发团队活力，补上管理者三大要务的最后一块拼图。

寻找同路人，管理要慎重

我相信，现在在读专栏的你，要么已经是管理者了，要么有志成为一个优秀的管理者。那么不妨想想，如果将激发团队活力的任务交给你，你要做的第一件事是什么？

请团队吃饭、打王者荣耀，和大家打成一片？

召集大家开会，给大家发表一场振奋人心的演说？

一对一和团队私聊，说说对下属的期望和规划？

同步一个关于绩效和奖励的好消息？

……

很棒，都没错，视具体情况都可以操作，但都不是第一件要做的事。如果让我说，我认为要激发团队活力，管理者的第一个任务是找到同路人。

以前大家只觉得公司找合伙人需要同路人，其实这还不够，最理想的情况是，团队内的每一个人都是同路人。如果短期内达不到，我们要试着在长期内不断追求同路人文化。

激发团队活力，其实解决的是关于人的问题，而许多有关人的问题，其实都是思想问题。你看一些讲建国早期历史的电视剧，大家在路上相遇，互相称呼“同志”。同志是什么意思？同志就是志同道合的人，同德则同心，同心则同志，就是同路人。

那个时候，我们经济不发达，物质条件不丰富。在最困难的日子里，全国勒紧裤腰带，展现出了惊人的凝聚力，挺过了许多天灾人祸。

你想想，如果企业团队的激励能接近类似的效果，这家企业会拥有多么可怕的战斗力？

反之，如果找不到同路人，你会发现自己陷入很多负面的管理细节里，一直迟到的同学怎么沟通？一直吵架的同学怎么沟通？能力差还不学习的同学怎么沟通……一大堆问题在等着你。

其实会出现这样的情况，不一定是你的管理手段不够丰富，而是你没替团队找到同路人。

至于怎么找到同路人，其实包含了很多琐碎的工作，比如：认真规划面试工作、企业文化宣传、激励措施制定……最关键的是，开除那些触碰底线的人，尤其是能力很强、但触碰底线的人，因为这样的人对团队其他成员的影响力很强。比如说，我们团队不允许抱怨，你可以反馈问题、随时找我商量解决方案，但不允许私下、不停地抱怨，否则立刻开除。

你可能会心里有点不舒服，老乔，我感觉你这样有点冷酷。你要明白，管理者的职责不是保证每个人都成功，而是保证组织以及留在组织中的成员成功。如果管理者只做好人，最后大家短期都开心，长期组织死掉了，最终是把所有人都害了。

另外，那些会导致员工被开除的制度，一般只是在工作态度上有所限制。换句话说，这些规定没有执行方面的难度，只要你愿意遵守，就一定不会犯错。

在《08 | 管理者最重要的三个任务（二）：加强组织协同效率》这一讲里，我们也提过类似的问题：彩食鲜不允许在办公室吵架（非辩论），如有发现，直接开除。

有时管理者做类似决策一定要果断，等到团队气氛已经被少数人破坏后，补救起来反倒比较困难。成年人都会形成自己的逻辑闭环，各类行为习惯是有惯性的，要做改变非常困难。董明珠说格力最为重视校招，很少在外招聘成熟的管理者空降，为什么？就是要保证在格力工作的，全部是同路人。

当我们找到同路人加入组织后，在管理方面反而要慎重再慎重。一些同学常常不自觉地犯一个错误：对管理上瘾，在团队管理方面投入的精力越来越多，好像不多管点，自己就失去了在企业内存在的价值。短期来看，还是非常值得肯定的，管理者确实要多上心、多付出，但长期看来就有问题了。

一个比较关键的认知是：管理是为了不管，管理的目的是为了将不那么能自我驱动的人，变得更主动、更积极，而不是当个监工，越管越严。

如果管理制度只是越来越多，最后公司会被制度束缚住手脚，响应外部市场的速度会越来越慢。做的事都对，但结果是输给了市场。管理要从少到多， 然后还要从多到少，这个过程中什么发生了变化？

团队成员的构成变了，团队里面出现了越来越多的自律、自驱的同路人。**先管，向管理要效益；然后慢慢不管，团队自律、自驱，管理逐步达到无为状态。**整个过程体现了用发展

眼光看事物演变的辩证统一的哲学观，具体到过程中某一个点，要有灰度管理的思想。

首先，如果你始终处于工作饱和状态，个人是很难上台阶的 —— 做初级管理者都天天熬夜了，做高级管理者不得天天不睡觉了？要想办法逐渐用更少的工作量，达成更好的效果；

再者，应该人人都希望自己团队都是自驱力强、创造力强的成员。如果管理介入得太多、太死板，那些自驱力强的人才，就会逐渐离开团队，因为他们失去了自由和空间。

最终我们理想中的样子是，所有人都很自由、都不需要管理。那么其中的另一个核心就是，团队是否具备开放平等的工程师文化，这样的文化才能激发工程师的积极性。

这一点，你一定要慎重，既不能不管，也不能管理过度，要在文化上下功夫。

赋予团队使命，打开考评与晋升通道

找到了同路人，也把握好了管理的尺寸，还不够。其实使命和愿景是很重要的，有没有带着一股信念去做事，效果完全不一样。

我们做的许多工作其实都是有意义的，是让社会变得更好。就看你能不能找到这个意义，并把它赋予团队。在彩食鲜我总说：以人为本，让员工、客户、合作伙伴更卓越。

有时候工作也很有挑战、也很累，但你的工作让用户过得更好、更轻松了，是不是很有成就感？

很多公司其实内部是贴了很多标语的，但光贴是不够的。为什么我的团队总叫我“乔老师”，因为我总跟他们一套一套地讲道理。**只有频繁地重复输出，坚持言传身教，使命和愿景才能从墙上走下来。**

此外，管理者也要让团队感受到实际的业务和工作压力，制定有挑战性的目标，让大家一起去比拼工作成绩。

但是这个对比，一定是同赛道的对比。如果你让员工和经理比，那赢得永远是经理；你让高级工程师和初级工程师比，赢得永远是高级工程师。长此以往，考评就失去了意义，对弱一点的普通成员也是一个打击。

评奖、做绩效，每个团队都做，但考评赛道的划分，你的团队做了吗？划分赛道很关键。

有了考评，就要有晋升的通道。在管理复盘的第一讲里，我们分享了职能型研发组织和产品型研发组织的区别，有一个细节不知道你有没有注意到：在产品型研发组织里，团队 Leader 的任命原则是能者居之，能上能下。为什么？是因为要让考评和激励有实际意义。

我常常跟人说，如果一个 leader ，提拔上去就下不来了，无论干得多烂都在上面挂着，组织不就成为了一潭死水了吗？也谈不上什么激发团队活力了。

同样，我们打开的是一条晋升通道，管理者做得不好被罚下去了，以后做得好了还可以再上来嘛。**组织内是同赛道进行对比**，他可能在管理赛道上是倒数，但在普通员工赛道就又是“优等生”，又变得很有竞争力。第一次做管理者，可能做得不好，降职了；一段时间后，第二次做管理者，可能就吸取了许多教训，变得更熟练了。

从管理手段上讲，每个赛道就如一列高速行驶的火车，跑在前面，给火车带来动力的员工，要进行奖励，叫做“**给火车头加足油**”；跑在火车后面的，拖慢了火车前进的速度，就是“尾巴”，这个赛道的尾巴，要“**切尾巴**”，到下面一级赛道去。

所以作为高层管理者，不要怕对下级管理者进行任免；作为小团队的管理者，也不要对任免心生抵触。玻璃心的成员是不适合当管理者的，华为内部讲：“板凳能做十年冷”。十年说得有点久了，一年还差不多。如果一点委屈都受不了，团队是不会有凝聚力的。有上有下，团队的活力才能被充分激发出来。

到此为止，这一讲是不是和你想象的不太一样：说好了要激发团队活力，结果老乔讲了半天和激励无关的内容。

别着急，上面我们谈的都是压力，可光有压力也不行，还要给团队动力。站在管理者的角度，就是要尽可能地发现团队每一个人的优点。

管理游戏化，发现每个人的优点

其实，这和管理者的个人风格关联度比较高，有些同学比较活泼、性子比较跳脱，做管理者时也擅长发现别人的优点。

有的同学可能自我要求比较高、比较严肃，因而对下属的要求也比较严格，总觉得下属只有各方面都做得不错时，才能得到表扬。

其实不是这样的，每个人都有优秀的地方，不能等他做到十全十美再去表扬。管理者要设计一套体系，努力去发现团队中优秀的个体，有些人虽然不是最勤奋的，但他是最有契约精神的；有些人虽然不是代码实力最强的，但他是进步最大的。在彩食鲜，我们设置了八个奖项，未来还要设置更多：

金苹果奖：工作成绩好，业务价值高；

烂草莓奖：还需要继续努力不断提升；

最具协作力奖：团队协作做得好；

最具契约精神奖：使命必达，保质保量完成任务；

持续改进奖：敢于试错，在自己的工作岗位不断尝试，持续改进；

最佳专业技能奖：专业技能强，技术第一名；

最佳服务满意度奖：时刻将客户服务放在第一位；

月度最突出贡献奖：当月团队贡献最大；

这些奖项其实与奖金无关，也不是那么正式，我们每周、每月都会评奖。你说，与奖金无关，大家还会有动力吗？

其实是有的，我们团队一个小伙子拿了奖高兴了半天。我开玩笑说，这又不能换钱，这么高兴干嘛？他说，那也高兴，从小到大，没拿过奖。

很多人喜欢玩游戏，因为游戏是即时反馈，付出就立刻能看到效果。团队内的激励和评奖也是这样，我们要把管理游戏化，给大家频繁的正向激励。

涉及奖金的绩效当然也要做，但穿插在日常工作中的激励手段同样重要，千万不要忽视。

激活团队，重要的是细节

说了这么多，其实你会发现，很多都是宏观层面的内容，有些是制度问题、有些是文化问题。

但其实光喊口号是不行的，激活团队、打造文化，是要抓很多琐碎的事物，频繁的动作很重要。

比如在彩食鲜，我们是要求团队每天打卡的，但打卡结果不与奖金挂钩、不需要补考勤、没有罚款，管理者也不会单纯因为迟到去批评一个团队成员，简单一句话，打卡只是记录了数据。

那么为什么要打卡呢？

首先，这个动作会让团队成员有时间意识；

其次，当团队的产出和工作态度出现问题时，打卡数据会成为一个参考信息。

比如项目在不停地延期，有个人还迟到早退，这样的情况就应该重点关注，看到底是家里有特殊情况，还是心态有问题需要调整？

再比如项目做得又快又好，有人还是按时下班，说明他的能力已经超过现阶段的公司要求了，应该给他更有挑战性的任务，让他可以成长。

诸如此类，关于文化和激励，都是一些琐碎的细节，但如果长期不关注，就会造成连锁的负面反应。

至于激励是否与金钱挂钩，界限比较模糊，要根据实际情况来定。我更推荐按业务价值确定激励数额：业务增长，大家吃肉；业务停滞，大家就要咬牙努力。这样激励团队，得到的结果是什么？是团队时刻把成就业务放在心里。

结语

到这里，关于如何激发团队活力的话题，我们就讲完了。同时，管理者最重要的三个任务，也为你梳理完毕。

你可能会想，老乔，接下来呢？接下来该做什么？

组织调整到位、协同效率提高、团队活力激发，都做完后，下面就是打仗了。带着团队去打仗，把业务增长做出来，让 IT 能力建设的飞轮转起来。让团队把「赢」当成一种习惯，

有时候，一场胜仗比任何管理方法都管用。

如果你觉得，关于这部分内容，听得还不过瘾。别担心，在整个第二章的管理部分，我们还将沿着脉络，继续深挖技术管理者的必备素质。你可以在读的过程中，揣摩一下，哪些部分是贯穿全篇，始终强调的；哪些更偏向认知，是需要具体情况具体分析的。

同样，如果有问题、有想法、有感触，欢迎在专栏下方留言。我常说，沟通创造价值，分享带来快乐。如果你觉得有用，也欢迎大家分享出去！

我们下一讲再见！

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 08 | 管理者最重要的三个任务（二）：加强组织协同效率

精选留言 (13)

写留言

gg
2020-11-13

怎么从面试环节开始，尽早地识别同路人呢。有什么具体的方法，是否可以举几个例子

作者回复: 你好，gg
第一，要关注这方面内容，意识方面要有，而不仅仅是关注专业、做事、沟通、协作
第二，具体要问是否了解现在公司的方向，如何看待
第三，看过去是否有坚持的习惯，每家公司就呆1-2年的，我是大概率不招聘的
第四，询问冲突、挑战的事情，如果回答的避重就轻，说明也没有这方面的考虑，在一家公司不可能没有冲突的时刻
第五，问候选人，如果录用，是否愿意一起共同努力，得到承诺

3

幻想
2020-11-14

个人的理念是：组员来到你这个组，manager就要为他的发展负责，不轻易放弃，如果他还不是同路人，那就尽让他变成同路人。

厉害的manager应该是这样的：人还是那些人，资源还是那些资源，你来之后，整组的产出都变高了。...
展开

作者回复: 你好，幻想
总结的很好

1 1

Geek_f63a2d
2020-11-13

哈哈 乔老师这一章算是说到心坎里了，我们公司是迭代发版，大家每个迭代都挺拼的，后续发现拼不拼新的迭代又开始了，长此这样团队就出现了疲态，不求无功但求无过的思维逐步蔓延。尝试激活后在短时间内有效，但从长远看还真的要找到同路人，大家愿景目标一致了，活干起来也更有劲了，有奔头有方向。在这里也请教乔老师一个问题：团队盘子不大不小，技术部100多人，研发团队60人左右，怎样做出合理的晋升和薪酬体质呢？...
展开

作者回复: 你好，Geek_f63a2d
第一，同路人的团队建设很重要
第二，压力和动力要持续有，缺了就不行
第三，现在很多工作都是不确定性的，定目标，看关键产出，复盘，评定绩效，尤其是复盘的公开、反馈很重要。

绩效管理的实施要自己拿捏，公司情况，团队情况，薪资情况，差异性很多，基于上面三点，去实践，过程中复盘、思考，找到自己的有效方法，一切理论，都要去实践，实践中持续改进，就可以落地了

1 1

Geek_54eefc
2020-11-13

激活团队，谈几点感受：目标清晰，规范明确，赏罚分明，使命必达。

作者回复: 你好，Geek_54eefc

握手

1

行则将至

2020-11-15

老师是技术出身。想请教您一个技术方面的问题。关于技术的深度和广度，老师是怎么看的？何时追求前者？何时追求后者？

展开

Billy

2020-11-15

就算公司有这种规定，开除员工应该要支付经济补偿的吧？

Ann

2020-11-15

烂草莓奖，好萌的名字，奖不一定与酬相关，受启发，我们也可以尝试下，谢谢乔老师。

么么直播

2020-11-15

老师的分享很不错，同感。回归到问题本质，多思考，多问why？人来公司打工，他们本质需求什么？换位思考，他们真的需要什么？为什么奖金或是奖励能有激励效果？需要不断的思考并调整策略，而不是简单的制度。

展开

skyline

2020-11-14

乔哥(请原谅我这么称呼)的文章内容，不是说教，也不是理论和政治正确，真的说到了精华中的精华，重点中的重点。对于专栏内容有一种异常真实的临场感，就像在战场上带着我打仗的战友兄弟一样。可以深切的感受到作者对于事业和生活的深刻理解，太鲜活太写实了，写这个专栏一定注入了非常多的心血，是花了大心思的。真的出乎我的意料，我一定要至少看三遍。感谢作者的辛勤和慷慨付出，祝好！...

展开

作者回复: 你好，skyline
感谢，

这个好，这样还可以增进感情，夫妻一起学习那感觉是多好啊，太开心了。

子夜枯灯
2020-11-13

目前所在公司现状和您说的很像:公司元老因为工作年限被放在了管理岗位上，他们和后来的职业经理人的管理风格和水平有很大的差异。前者是把人作为“工具人”使用，各种严苛的管理制度与方式。而后者管理会更有“温度”，迸发出不同点战斗力。

展开

作者回复: 你好，子夜枯灯
团队不被激活，效果会差很多

sugar
2020-11-13

乔老师您好，我工作6年多，一直在BAT，待过产品型team，也待过infra型不碰业务的team，或多或少感觉自己更喜欢和擅长infra team专注于技术，喜欢往底层、核心技术里钻，现实情况来看我在infra这条路上也确实很快乐，正如您在第一节课提到的那样。但我也有种焦虑，倘若未来的某天像您一样选择创业去做cto/技术负责人的角色，身边很多年长一些的人还是认为创业环境下并不适合喜欢钻研技术、靠技术深度与难度建立不可替...

展开

作者回复: 你好，sugar
第一， 兴趣真的很重要，长期做下去，兴趣很重要
第二，技术管理者，技术是根，很重要
第三，do，manage，lead，前面讲过，这是三个层级，不管是专研技术，还是做管理，都有这三个层级。
第四，每个层级都可以取得非常高的价值，关键是自己对周围，对社会的价值，从这个点考虑更实际。
每个职业，只有优秀，只有卓越，都可以取得更大的成就，如果说做管理更优，都可以成功，那大家都做管理了，实际也不是这样。如果要优秀，要卓越，没有一条容易走的路，因为本来就是金字塔，需要不断地努力

4

思维
2020-11-13

这一讲的激励方式，对于中层管理者来说，操作起来还是蛮有难度的

作者回复: 你好，思维
其实难度在于，一， 认知，不这样，团队激不活；二， 权力，可能认知到了， 自己没有这权力。
公司有权利的人呢， 可能没有认知，然后公司活力慢慢就没了

glutton
2020-11-13

乔老师，事情没做好，被降级，这确实是一种磨炼，也是一种鞭策。
有的领导，事情没做好，不是就事论事，而是人身攻击。。。
人身攻击这种管理者，是不是可以理解为不称职?
展开

作者回复: 你好，glutton
不管怎么样，人身攻击都不合适，不管是不是管理者。这是另一个方面
我想说的是另一个方面，这个世界本来就不存在一个不用讨论的所谓的 公平， 公平都是谈判、博弈中来的， 制度、规范本身也是经历了这个过程制定的，从心里理解这点很重要。理解了对自己能做的就是:
1 改变
2 or 选择
不管哪点，都需要努力，选择1还是2， 是个决策过程